

Diagnóstico SIMED

Sistemas de Medición y Evaluación de Desempeño



**DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL MUNICIPIO DE
Delicias, Chihuahua.
Realizado el 30 y 31 de mayo del 2018**

ICMA-México/Latinoamérica*

www.icmaml.org

Zapopan, Jalisco.
Junio de 2018

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
I. INTRODUCCIÓN	3
II. DATOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	4
III. DESGLOSE DEL DIAGNÓSTICO.....	6
1. ESTRUCTURA PARA MANEJAR Y OPERAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6
2. ORIGEN, OPERACIÓN Y MATERIALES	12
3. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	19
4. INFORMES Y REPORTES DEL ÁREA	26
5. COMUNICACIÓN E INTERRELACIÓN	29
IV. RESULTADOS SOBRE LA ENTREVISTA A USUARIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	34

RESUMEN EJECUTIVO

El presente reporte de diagnóstico se basa en el marco conceptual definido por el Diagnóstico SIMED de ICMA-ML, un instrumento que les permite a los gobiernos locales, estatales, provinciales, y otras instituciones públicas, identificar las carencias de su Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), con el objetivo de atenderlas para construir un sistema más sólido en lo conceptual y operativo.

El diagnóstico fue realizado al Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) del municipio de Delicias, Chihuahua, los días 30 y 31 de mayo del presente. En el ejercicio participó el personal de la Coordinación de Planeación y Evaluación, mismo que fue entrevistado para elaborar el presente reporte. Durante la aplicación del diagnóstico se pudo comprobar que, en este municipio, el SED es una herramienta administrativa que se encuentra en desarrollo desde mediados del año 2016 y entró en operación formal en noviembre del 2017. Cabe señalar que el SED se basa en modelos de medición y evaluación que han sido aplicados desde administraciones anteriores.

La Coordinación de Planeación y Evaluación, que es la dependencia responsable de operar el SED, cuenta actualmente con personal encargado de dar seguimiento y administrar debidamente el SED. Asimismo, cuenta con indicadores actualizados con el trabajo conjunto de cada una de las dependencias municipales, lo cual mejora su calidad y garantiza su apropiación.

Adicionalmente, se está desarrollando un sistema de cómputo denominado "OperGov", el cual aglutinará los datos e indicadores para facilitar y sistematizar el proceso de recolección de datos, así como para almacenarlos. Se espera que el SED comience a operar con este sistema informático a finales del presente año o inicios del 2019.

Finalmente, entre las principales fortalezas identificadas en el SED, se encuentra el hecho de que los enlaces de las dependencias del gobierno municipal reconocen la importancia de considerar los indicadores en el proceso de programación y presupuestación, así como la importancia de su validación para incrementar la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, las principales áreas de oportunidad que se identificaron son:

- Desarrollar las fichas técnicas de los indicadores, ya que actualmente sólo un número muy limitado de indicadores cuenta con ellas.
- Estandarizar y sistematizar tanto el proceso como las fechas para la recolección y procesamiento de datos a fin de generar resultados más confiables.

- Generar informes parciales y anuales con tablas, y gráficos debidamente interpretados que muestren de una manera clara los resultados históricos y comparados para asistir en la toma de decisiones.
- Implementar una metodología de evaluación para generar el informe parcial o anual de evaluación del desempeño.
- Socializar la información generada por el SED a la siguiente administración, considerando que en el presente año hay cambio de gobierno.
- Socializar el SED y sus avances al interior del gobierno municipal y para con la sociedad, añadiéndose la recomendada tenencia de un consejo consultivo externo y/o interno.
- Fomentar la participación de los titulares en la operación del SED, a fin de que este sea utilizado como una herramienta para la toma de decisiones.
- Actualizar el Reglamento Orgánico de la Administración Municipal para incorporar e institucionalizar más a detalle los temas de evaluación del desempeño y presupuesto por resultados.

En resumen, el municipio de Delicias cuenta con una estructura humana y operativa que, con un programa de trabajo definido y debidamente ejecutado, puede consolidar su Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) como una herramienta todavía más útil para la toma de decisiones de los empleados y funcionarios municipales, así como de los miembros del pleno del H. Ayuntamiento.

I. INTRODUCCIÓN

El Diagnóstico SIMED© se basa en un modelo comparativo que revisa y evalúa la existencia de elementos críticos que deben estar presentes, para la generación de información de valor para la toma de decisiones.

En el ejercicio del Diagnóstico SIMED©, se compara el sistema de medición de desempeño a diagnosticar con un modelo cualitativo cuyos ejes centrales son Rubros y sus componentes Variables, estos últimos conformados por Elementos.

Los Rubros por diagnosticar son;

1. Estructura para Manejar y Operar un Sistema de Evaluación del Desempeño
2. Origen, Operación y Materiales
3. Recolección y Procesamiento de Datos
4. Informes y Reportes del Área
5. Comunicación e Interrelación

Los Rubros agrupan a 32 Variables, las cuales constituyen el núcleo del Diagnóstico SIMED©, toda vez que son los componentes que dan sustento institucional a cualquier sistema de evaluación.

Para recabar los datos y la información requerida para este diagnóstico se realizaron entrevistas con los responsables del sistema de evaluación, a los que se les solicitó documentación en respaldo a sus respuestas que forman la base para elaborar el presente reporte.

Adicionalmente se realizaron entrevistas a los usuarios del sistema. Esto con la finalidad de comprobar su funcionamiento y aplicación en la organización.

Para el caso del diagnóstico al SED del gobierno municipal de Delicias, la entrevista a los responsables del sistema se llevó a cabo el día 30 de mayo en la sala de juntas de estacionómetros y tuvo una duración aproximada de 6 horas (9:15 hrs a 15:15hrs).

Al día siguiente, 31 de mayo, se realizaron las entrevistas a los usuarios del SED. Al respecto se incluyen pormenores de tales en su apartado correspondiente.

Finalmente, es importante aclarar que el presente Diagnóstico SIMED© no busca ubicar el grado de certificación del SED diagnosticado o evaluar el desempeño personal ni la calidad y/o eficiencia de operación del sistema, sino identificar la existencia de lineamientos, la estructura, las fortalezas institucionales y las oportunidades de mejora del sistema de medición.

En todo momento, lo pretendido es identificar los documentos y los procesos que sustentan el quehacer del SED, con el fin de determinar si obedecen a políticas explícitas institucionalizadas o a prácticas “por costumbre”.

II. DATOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

a) Datos Generales

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1. Nombre del municipio	Delicias, Chihuahua
2. Período de gobierno	2015-2018
3. Nombre del Sistema	Sistema de Evaluación del Desempeño
4. Dirección u órgano administrativo responsable del sistema	Coordinación de Planeación y Evaluación.
5. Titular responsable de la operación del sistema (nombre, cargo, departamento y correo electrónico)	Mario Gutiérrez Villalpando Coordinador de Planeación y Evaluación Despacho de la Coordinación mario_gtz@gmail.com
6. Técnico encargado responsable de la operación del sistema (nombre, cargo, departamento y correo electrónico)	Alonso Villalobos Jefe de Planeación y Evaluación Jefatura de planeación y evaluación Alonsov.logos@gmail.com
7. Fecha en que inicio la aplicación del sistema de medición	2do semestre 2016
8. Fecha en que se empezó a recabar datos	Noviembre 2017
9. Número de indicadores al inicio	310 indicadores (incluye de gestión y estratégicos)
10. Número de indicadores actualmente	268 indicadores (incluye de gestión y estratégicos)
11. Número de personal actual asignado para operar y administrar el sistema	3 personas Mario Gutiérrez V., Alonso Villalobos y María Esther Valles.
12. Nombres y cargos de los(as) entrevistados(as) para recabar la información requerida para este reporte	Alonso Villalobos Lara, Jefe de Planeación y Evaluación María Esther Valles Placencia, Encargada de Evaluación
13. El gobierno anterior dejó operando un sistema de medición (Si la respuesta es afirmativa cite el nombre del sistema e indique brevemente si dejó: reglas de operación, documentación - manuales, guías, reportes-, software e inventario de indicadores, etc.).	No institucionalmente, pero en la práctica dejó una estructura precaria con un inventario de indicadores y un software básico para su administración. Reportes básicos.
14. Otros	Ninguno.

b) Relación de documentos (leyes, manuales, guías) que dan sustento legal y operativo al sistema de medición

NOMBRE DEL DOCUMENTO	APROBADO Y/O RECONOCIDO POR CABILDO (Si procede)		OBSERVACIONES
	SÍ	NO	
Manual de políticas y procedimientos del SED		X	
Manual de organización de la coordinación de planeación y evaluación		X	Esta en proceso de aprobación
Reglamento interior orgánico	X		
Manual de procedimientos de la coordinación de planeación y evaluación	X		Esta validado y autorizado por la Contraloría.

III. DESGLOSE DEL DIAGNÓSTICO

Esta sección describe lo ubicado en cada Elemento de acuerdo a la información brindada durante la entrevista con los responsables del SED y la revisión de la documentación ofrecida. Igualmente se incluyen recomendaciones generales para atender el área de oportunidad de cada Elemento.

A continuación se describe el contenido de cada Rubro.

1. ESTRUCTURA PARA MANEJAR Y OPERAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El primer rubro que se diagnostica siguiendo la metodología del SIMED se define bajo la premisa de que todo Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) debe poseer una adecuada estructura humana e institucional para ser operado y administrado. Es por ello que en este rubro se revisan aspectos relacionados con el organigrama, el personal operador y su capacitación, el calendario y las reglas internas así como el presupuesto y la definición de responsables por área y departamento.

En lo general, se percibió que el SED cumplió con la mayoría de los elementos que conforman este rubro, esto se sustenta en el hecho de que el municipio de Delicias posee un área responsable de operar y administrar legalmente el SED y esta se encuentra fundamentada en la estructura organizacional del municipio. Además, su estructura se tiene desglosada en su manual de organización y cuenta con un manual de políticas y procedimientos para operar el SED.

Asimismo, se comprobó la tenencia y registro de enlaces para operar el SED por cada una de las dependencias municipales.

Finalmente, del presente rubro, la principal área de oportunidad es con relación a la variable 3: "Calendario general anual de la evaluación del desempeño" puesto que a pesar de que el área responsable de la operación del SED posee un calendario anual de trabajo, este se lleva de manera informal en un archivo Excel y no contempla una visión a mediano o largo plazo ni es difundido con los enlaces de las dependencias responsables de operar el SED.

Por lo anterior la única sugerencia radica en formalizar y enriquecer el calendario anual de la evaluación del desempeño.

A continuación, se enlistan las Variables diagnosticadas y se describe para cada una de ellas lo encontrado durante la entrevista a los responsables de operar el SED.

1.1 ORGANIGRAMA

Elemento	Observaciones
1.1.1 Existencia de un área dentro de la estructura organizacional, responsable de operar y administrar legalmente un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Se recomienda que el área sea autónoma.	La entidad responsable de operar y administrar el SED del gobierno municipal es la Jefatura de Planeación y Evaluación, la cual está dentro de la Coordinación de Planeación y Evaluación. La estructura organizacional se sustenta en el manual de organización mismo que está en proceso de aprobación.
1.1.2 El titular del área responsable de la evaluación del desempeño depende directamente del Presidente Municipal, Gobernador, Director del organismo para-estatal, organismo para-municipal o entidad pública, según corresponda.	El titular de la Coordinación de Planeación y Evaluación depende directamente y en primer grado del Presidente Municipal.
1.1.3 El área responsable de la evaluación del desempeño está reconocida en leyes o reglamentos aprobados por un cuerpo colegiado (Congreso local, Cabildo, Consejo, etc.).	La Coordinación de Planeación y Evaluación fue creada desde hace más de 15 años y esta reconocida en el reglamento interno municipal, aunque no se presentaron evidencias de ello.

1.2 PERSONAL; RESPONSABILIDADES Y PERFILES

Elemento	Observaciones
1.2.1 Existencia de personal enfocado exclusivamente a la operación y administración del SED.	El personal de la Coordinación de Planeación y Evaluación responsable de operar el SED está compuesto por las siguientes dos personas: Alonso Villalobos Jefe de Planeación y Evaluación alonsov.logos@gmail.com María Esther Valles Placencia Encargada de Evaluación.
1.2.2 Descripción en los manuales correspondientes	Actualmente no se incluyen los perfiles de puesto en el manual de organización, además, Recursos

de los perfiles del personal del área responsable de operar el SED.	Humanos no cuenta con un registro de los perfiles de puesto de las dependencias. Se recomienda, por tanto, incluir los perfiles de puesto en el manual de organización, incluyendo las responsabilidades relativas al SED.
1.2.3 Descripción en los manuales correspondientes de las responsabilidades del personal del área responsable de operar el SED.	La Coordinación de Planeación y Evaluación cuenta con su manual de organización (el cual menciona los objetivos y responsabilidades del personal y sus funciones), y el manual de políticas y procedimientos del SED, este último incluye las responsabilidades del Coordinador y del Jefe de Planeación y Evaluación. Dicho manual se encuentra en proceso de actualización para posteriormente ser aprobado.

1.3 CALENDARIO GENERAL ANUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elemento	Observaciones
1.3.1 Existencia de un calendario anual definido y explicado del SED.	La Coordinación de Planeación y Evaluación cuenta con su calendario anual de trabajo el cual se lleva en Excel de manera informal, en este se describen las actividades que se tienen programadas de manera mensual. Las principales actividades relacionadas con la evaluación del desempeño son: Talleres para enlaces, revisión del software, periodos para recepción de información, análisis de información, informes semestrales y anuales sobre la información generada y transparencia.
1.3.2 Existencia de una versión gráfica del calendario anual.	Se tiene un calendario por mes y día en Excel, sin embargo, no se cuenta con un cronograma de actividades o gráfica como tal.
1.3.3 El calendario visualiza una visión y acciones para el mediano plazo (más de un año).	El calendario únicamente visualiza acciones a corto plazo, es decir, en un periodo de uno a tres meses por lo que se recomienda sea reforzado con actividades para todo un año y, de ser posible, para el mediano plazo.

1.4 REGLAS INTERNAS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Elemento	Observaciones
1.4.1 Existencia de	La Coordinación de Planeación y Evaluación posee

políticas y reglas internas en el área responsable de la operación y administración del SED.	su manual de organización, el cual menciona las funciones y objetivos que debe ejecutar el personal responsable de operar el SED. Además, se cuenta con el manual de políticas y procedimientos del SED el cual incluye las principales responsabilidades de los encargados del SED y algunas reglas sobre como operar y administrar el SED.
1.4.2 Lineamientos para revisar y/o actualizar las políticas y reglas por lo menos una vez al año.	En el manual de políticas y procedimientos del SED en el apartado A, titulado “Disposiciones Generales” dentro de las políticas 1.2 y 1.3, se menciona la responsabilidad de revisar y actualizar las políticas, lineamientos y reglas de operación contenidas en el manual, además se incluye la política concerniente a que la revisión y actualización del manual deberá quedar registrada en un plazo no mayor a 25 días.
1.4.3 Existencia de principios que guíen al personal del área responsable de la evaluación del desempeño a trabajar dentro de un ambiente de mejora continua de sus labores (compromiso por mejorar resultados previos).	En el manual de organización de la Coordinación de Planeación y Evaluación se define la misión, visión y valores para guiar el actuar del personal adscrito a la Coordinación.

1.5 PRESUPUESTO ANUAL DE OPERACIÓN

Elemento	Observaciones
1.5.1 Existencia de una partida presupuestal exclusiva para la operación y administración del SED.	En el presupuesto de la Coordinación de Planeación y Evaluación, dentro del capítulo 3000 “servicios generales” se incluyen las siguientes partidas con los montos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - 33106 Programa Anual de Evaluación (PAE) \$518,520 - 33108 Seguimiento al Sistema de Evaluación del Desempeño \$300,000 - 33334 Capacitación al Personal de Planeación y Evaluación \$25,000
1.5.2 Está definido en los lineamientos del SED, que el área responsable de su operación y administración debe preparar su	En el manual de políticas y procedimientos del SED en el apartado B, “Responsabilidades del Coordinador de Planeación y Evaluación”, la política 1.9.1 cita que se deberá “Supervisar que se elabora e incluya en el anteproyecto del presupuesto de la

presupuesto y enviarlo a la Tesorería o Finanzas para su incorporación al presupuesto general.	oficina del Coordinador de Planeación y Evaluación, un monto económico destinado a la operación, mantenimiento y perfeccionamiento y/o actualización del SED.”
--	--

1.6 CAPACITACIÓN O CURSOS DE ACTUALIZACIÓN

Elemento	Observaciones
1.6.1 Asistencia del personal a cursos de capacitación o actualización, al menos una vez al año.	El personal adscrito a la Coordinación de Planeación y Evaluación ha asistido entre 2016 y 2018 a las siguientes capacitaciones y/o cursos: <ul style="list-style-type: none"> - Principios del Presupuesto Basado en Resultados y Seguimiento, impartido por ICMA-ML (2017) - Introducción al PbR, impartido por Hestrosa Consultores S.C (2016) - Diplomado en PbR online, impartido por la SHCP y la UNAM en 2017
1.6.2 Almacenamiento (para su posterior consulta) del material entregado en los cursos de capacitación o actualización.	La Jefatura de Planeación y Evaluación es la responsable de llevar el registro digital de todo el material que ha sido recibido en las capacitaciones. Se recomienda crear un inventario impreso sobre todas las capacitaciones y material digital que se tiene, así como agrupar toda la información en una sola carpeta lo cual servirá para entregarlo a la siguiente administración para su consulta.

1.7 RESPONSABLES POR ÁREA O DEPARTAMENTO

Elemento	Observaciones
1.7.1 Existencia de lineamientos para definir y nombrar a los responsables / representantes de cada área o departamento que participa en la medición.	En el manual de políticas y procedimientos del SED, en el apartado C sobre las responsabilidades del Jefe de Planeación y Evaluación, en la política 1.10.3 se menciona que se debe contar con un directorio de enlaces asignados al SED el cual se deberá actualizar semestralmente y contener como mínimo: nombre del enlace, unidades administrativas, correo electrónico y teléfono). Adicionalmente en el apartado D, Responsabilidades de los Enlaces, se mencionan todas aquellas actividades que deben realizar cada uno de los enlaces para llevar a cabo la operación del SED.
1.7.2 Existencia de un listado con los datos	La Jefatura de Planeación y Evaluación cuenta con un directorio en Excel de los enlaces administrativos

actualizados de los responsables de cada área o departamento que participa en la medición.	del PbR/SED y contiene: director de la dependencia, dependencia, nombre del enlace, teléfono y correo. Su última actualización data del 28 de mayo de 2018.
--	---

2. ORIGEN, OPERACIÓN Y MATERIALES

El presente rubro es el más vasto de los cinco. Con él se realiza un diagnóstico respecto a la evolución en el tiempo del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), así como su operación y las reglas que le rigen, siendo estas las características que convierten al sistema en un modelo real y tangible.

Las variables por analizar son relativas a la documentación del origen del sistema y su incorporación en planes del gobierno, así como la comprobación de su congruencia y la de los indicadores. También se revisa la identificación de los componentes del sistema tales como el manual general, guías técnicas, las fichas técnicas y los conceptos que complementan la operación del sistema.

Sobre las variables que integran este rubro, se identificó que el cumplimiento de varios elementos fue gracias a que se cuenta con un manual de políticas y procedimientos para regular la operación y administración del sistema de medición, mismo que incluye las principales responsabilidades del personal encargado de operar el SED.

Adicionalmente, se comprobó que en la práctica se llevan a cabo la mayoría de los procesos requeridos en un SED, sin embargo, se recomienda que aquellos procedimientos más complejos que no se detallan en el manual de políticas y procedimientos sean documentados e institucionalizados mediante el desarrollo de guías técnicas que complementen al manual del SED.

En cuanto a las áreas de oportunidades identificadas en el presente rubro, se ubican principalmente; el documentar de manera íntegra el origen y evolución anual del SED, y atender lo relacionado a la variable 2.3 “Incorporación del SED en planes y programas”, lo que significa que la evaluación del desempeño no está incluida en reglamentos, normas y/o leyes municipales o estatales (según corresponda) como una herramienta para el seguimiento de las metas y objetivos definidos en los planes y programas del gobierno municipal; así como para la toma de decisiones.

Un hecho a resaltar es que actualmente de los 268 indicadores que se poseen, únicamente 30 cuentan con su ficha técnica; por lo que se recomienda se continúe con el desarrollo de las fichas técnicas para el resto de los indicadores que conforman el SED.

A continuación, se describen pormenores observados para cada una de las variables del presente rubro.

2.1 DOCUMENTACIÓN DEL ORIGEN DEL SISTEMA

Elemento	Observaciones
2.1.1 Documentación del origen y evolución del SED.	<p>No se cuenta con un documento relativo al origen y evolución del SED en el municipio.</p> <p>Al respecto, se recomienda generar un documento que incluya la cronología de los avances que se han tenido en materia de evaluación del desempeño donde se cite, desde los primeros esfuerzos hasta la fecha actual, el proceso que se ha llevado a cabo para consolidar el PbR y el SED.</p>
2.1.2 Existencia de un reglamento o ley (específico o general) aprobado por Cabildo, por el Ejecutivo como reglamento administrativo, por el Congreso o por un Cuerpo Colegiado de gobierno, donde se define el marco general y las reglas básicas para la operación y administración de un SED .	<p>El reglamento interior orgánico en el artículo 79 menciona las obligaciones y atribuciones de la Coordinación de Planeación y Evaluación donde se incluye la evaluación de los programas y presupuestos de las dependencias, así como los resultados de su ejecución, con objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo y sus Programas Operativos Anuales. Además, se tiene el manual de políticas y procedimientos del SED; el cual define puntualmente las políticas para operar y administrar el SED.</p>

2.2 DEFINICIÓN DEL PROCESO GENERAL DE OPERACIÓN

Elemento	Observaciones
2.2.1 Existencia de una versión gráfica del proceso general de operación del SED.	<p>El manual de procedimientos de la Coordinación de Planeación y Evaluación incluye un diagrama de flujo del procedimiento para el seguimiento del sistema de evaluación del desempeño el cual identifica de manera muy general los procesos básicos para operar el SED.</p>
2.2.2 Definición en los lineamientos del SED que el proceso general de operación debe revisarse y/o actualizarse anualmente.	<p>En el manual de políticas y procedimientos del SED en el apartado A. "Disposiciones Generales", en las políticas 1.2 y 1.3, se menciona la responsabilidad de revisar y actualizar las políticas, lineamientos y reglas de operación contenidas en el manual; además, se incluye la política de que la revisión y actualización del manual deberá quedar registrada en un plazo no mayor a 25 días. Lo cual es vinculante para revisar y/o actualizar el proceso general de operación.</p>

2.2.3 Existencia de lineamientos que indican que en la revisión y/o actualización deben participar representantes de las otras áreas involucradas en la medición.	En el manual de políticas y procedimientos del SED en el apartado A. "Disposiciones Generales", en el punto 2, se menciona que por lo menos una vez al año se realice una revisión y/o actualización de los lineamientos y estos deberán informarse a todos los involucrados en el sistema. Adicionalmente en la política 2.3.1.2.1 se contempla la participación de representantes de otras áreas en la revisión y/o actualización del proceso de operación del SED.
---	---

2.3 INCORPORACIÓN DEL SED EN PLANES Y PROGRAMAS

Elemento	Observaciones
2.3.1 Consideración de la evaluación del desempeño en reglamentos, normas y/o leyes municipales o estatales (según corresponda) como una herramienta para el seguimiento de las metas y objetivos definidos en los planes y programas.	Por parte de la Coordinación de Planeación y Evaluación se desconoce si se cuenta con una disposición legal al respecto en los reglamentos, leyes o normas ya sea municipales o estatales.
2.3.2 Definición en reglamentos, normas y/o leyes que los resultados arrojados por el SED deberán ser considerados para la toma de decisiones operativas, administrativas y financieras.	No se cuenta con una disposición legal al respecto en ningún Reglamento o Ley municipal.
2.3.3 Definición en reglamentos, normas y/o leyes que los resultados generados por el SED deben ser incorporados en documentos oficiales (informes, presupuestos, comunicados), son utilizados en reuniones (Cabildo, Congreso, Consejos, Ciudadanos, etc.) y en medios de difusión (ruedas de prensa, página de Internet,	No se cuenta con una disposición legal al respecto en ningún Reglamento o Ley municipal.

boletines).	
-------------	--

2.4 COMPROBACIÓN SOBRE LA PERTINENCIA DEL SISTEMA

Elemento	Observaciones
2.4.1 Definición de lineamientos para verificar que el SED sea el adecuado (operable y accesible para las áreas), de manera que se apegue a la realidad institucional que actualmente prevalece (recursos humanos y tecnológicos suficientes).	El manual de políticas y procedimientos del SED incluye en el apartado C. Revisión del SED, en la política 2.4, lo concerniente a la comprobación sobre la pertinencia del sistema de evaluación del desempeño; además, el anexo 4 incluye la bitácora de revisión básica anual al SED.
2.4.2 Definición de lineamientos sobre los pasos a seguir cuando el SED requiere de ajustes en su conjunto.	En la política 2.4 del manual de políticas y procedimientos del SED se hace mención de los lineamientos a seguir cuando el SED requiera ajustes.

2.5 COMPROBACIÓN SOBRE LA PERTINENCIA DE LOS INDICADORES

Elemento	Observaciones
2.5.1 Definición de una metodología para crear, elaborar, desarrollar y definir indicadores.	El manual de políticas y procedimientos del SED define de manera general como desarrollar indicadores, además, se cuenta con la Guía para Formulación y Revisión de Indicadores, la cual fue desarrollada en mayo de 2018 y será utilizada como la base para la creación, elaboración, desarrollo y definición de indicadores.
2.5.2 Explicación y definición de los tipos o dimensión de indicadores que maneja y opera (o puede operar) el SED (producto, eficacia, impacto, etc.).	En el manual de políticas y procedimientos del SED se mencionan de manera general los tipos y dimensiones de los indicadores, adicionalmente en la Guía para Formulación y Revisión de Indicadores en la pagina 7, se define de manera puntual cuáles son los tipos y dimensiones de indicadores para el SED.
2.5.3 Definición de lineamientos para revisar, probar y verificar que los indicadores del SED operan debidamente y son	En el manual de políticas y procedimientos del SED, apartado D. "sobre los indicadores", la política 2.6 menciona todo lo concerniente a la comprobación de la pertinencia de los indicadores, así como su desarrollo y ajuste cuando corresponda.

los adecuados para el gobierno, de manera que se apegue a la realidad institucional que actualmente prevalece.	
2.5.4 Definición del procedimiento para realizar ajustes a los indicadores.	En el manual de políticas y procedimientos del SED, en el apartado 2 se incluyen los pasos para el ajuste o eliminación de un indicador, además en el grafico 4 se describe de manera gráfica dicho proceso.

2.6 DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA

Elemento	Observaciones
2.6.1 Definición, descripción y desarrollo de los componentes del SED (manuales, metodología, personal, etc.).	En el manual de políticas y procedimientos del SED, apartado 2, subapartado A, se describe cuáles son los componentes del SED: La metodología, fichas técnicas, herramienta para administrar los indicadores, software, manual y capital humano.

2.7 EL MANUAL GENERAL

Elemento	Observaciones
2.7.1 Existencia de un manual general para la implementación del SED.	Se posee el manual de políticas y procedimientos del SED el cual está en proceso de aprobación.
2.7.2 Aprobación y/o reconocimiento del manual por el cuerpo colegiado correspondiente (Ayuntamiento, Congreso, Consejo, Comité, etc.).	El manual se encuentra en actualización para posteriormente ser aprobado.
2.7.3 El Manual posee al menos los siguientes componentes: a. Introducción b. Marco jurídico c. Reglas y procedimiento de operación d. Vinculación Presupuesto y Medición f. Metodología de Medición g. Proyecciones y	El manual posee los siguientes componentes: - Introducción - Objetivos, alcances y principios - Marco jurídico - Lineamientos y procedimientos de operación - Evaluación del desempeño - Vinculación presupuesto y medición - Modelo de operación del SED - Anexos - Glosario

pronósticos h. Formatos y fichas técnicas con instrucciones i. Socialización (difusión)	Por otra parte, el manual aborda dentro de sus capítulos lo siguiente: - En el apartado II, capítulo 4, se define la metodología de medición / evaluación - En el apartado VIII. Anexos las fichas técnicas - En el apartado III. la difusión de informes y reportes
2.7.4 Lineamiento que indique que el Manual debe actualizarse anualmente.	El manual en el capítulo IV, apartado A, política 1.2, cita que el manual deberá ser actualizado anualmente.
2.7.5 Existencia de lineamiento(s) que motive a comunicar a los involucrados e interesados, sobre cualquier ajuste o actualización del Manual.	En el capítulo IV, apartado A, política 1.2, se menciona la comunicación con los enlaces respecto a la actualización del manual.

2.8 GUÍAS TÉCNICAS

Elemento	Observaciones
2.8.1 Existencia de Guías Técnicas para los procedimientos complejos y que requieren de mayor explicación (en caso de ser necesario).	Únicamente se cuenta con la Guía para Formulación y Revisión de Indicadores, la cual fue desarrollada en mayo de 2018 y será utilizada como la base para la creación, elaboración, desarrollo y definición de indicadores; en la práctica se llevan varios procedimientos técnicos, por lo que se recomienda que se elaboren guías para dar sustento documental a lo que se lleva en práctica.
2.8.2 Clasificación de las Guías Técnicas y poseen un código de registro.	Únicamente se tiene una guía que fue desarrollada recientemente, por lo que no se cuenta con una clasificación ni código de registro para la misma.

2.9 FICHAS TÉCNICAS

Elemento	Observaciones
2.9.1 Cada indicador tiene su ficha técnica y/o se encuentran en el Manual General o en el software correspondiente.	Actualmente se tienen 268 indicadores de los cuales 30 poseen su respectiva ficha técnica. Se recomienda que se identifiquen los indicadores que formarán parte del SED para hacer los informes de evaluación del desempeño y resultados; esto con la finalidad de que esos indicadores sean los que posean primeramente su ficha técnica. El personal de la Coordinación de Planeación y Evaluación

	comenta que pronto tendrán en el municipio un software denominado “Opergob” el cual permitirá administrar el SED, por lo que adicionalmente se recomienda que dicho sistema incluya los campos de la ficha técnica.
2.9.2 La ficha técnica tiene al menos los siguientes componentes: a. Nombre, clave y tipo de indicador b. Definición del indicador c. Variables componentes d. Unidad de medida de variables componentes e. Método de cálculo f. Unidad de medida del resultado g. Rango de valor h. Frecuencia i. Glosario	Las fichas técnicas que poseen cuentan con los siguientes componentes: - Nombre, clave y tipo/dimensión de indicador. - Definición del indicador - Variables componentes - Unidad de medida de variables componentes - Método de cálculo - Unidad de medida del resultado - Frecuencia - Rango de valor - Glosario

2.10 CONCEPTOS

Elemento	Observaciones
2.10.1 Por lineamiento, los Conceptos que aparecen en la Ficha Técnica (usualmente en la sección Glosario) tienen sus fuentes de origen (libro, autor, definido en reuniones o talleres, etc.). Ejemplo, Concepto “Vivienda Zona Urbana”; Vivienda ubicada dentro de una extensión territorial que es considerada como zona urbana. Fuente: Manual SINDES (ICMA-ML).	En el manual de políticas y procedimientos del SED no se incluye el lineamiento solicitado. En la práctica, los conceptos definidos en los Glosarios de las fichas técnicas no citan las fuentes respectivas.
2.10.2 Existencia de un lineamiento que indique que se debe comunicar, a los involucrados en el SED, cuando un nuevo concepto ha sido incluido o modificado en el Manual General.	En el capítulo IV, apartado A, política 1.2 del manual de políticas y procedimientos del SED, se cita sobre la comunicación a los Enlaces respecto a la actualización y por lo tanto, sobre cualquier modificación al manual.

3. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

El tercer rubro se enfoca en diagnosticar las políticas y el proceso para recolectar y convertir los datos en resultados. Lo anterior bajo el entendido de que la información de calidad sólo es generada cuando los datos son recolectados y procesados bajo políticas y parámetros adecuados.

Las variables por analizar en este rubro son relativas a las áreas que participan en la medición y al calendario del proceso para la recolección y procesamiento de datos. Igualmente se revisa la existencia de tablas y formatos de captura, la metodología del procesamiento; así como la verificación y almacenamiento de datos, y resultados.

En lo general, se observó que, del presente rubro la mayoría de los elementos contenidos dentro de cada variable se tienen contemplados en el manual de políticas y procedimientos del SED. En cuanto aquellos que aún no se incluyen en el manual, se presentaron evidencias de que al menos se llevan en la práctica; por lo que únicamente se subraya la recomendación de formalizar o documentar los procesos o formatos que ya se utilizan en la práctica.

Un hecho a resaltar es que en el SED evaluado participan el 100% de las dependencias que conforman al gobierno municipal, incluyendo las paramunicipales.

Las principales recomendaciones, además de lo antes mencionado, son relativas a las variables 3.2 “Calendario y proceso para la recolección de datos” y 3.4 “Calendario para el procesamiento de datos”. Lo anterior debido a que a pesar de que en la práctica se tiene definido un calendario y formatos en Excel para el procesamiento de datos, no se tiene definido un calendario oficial que sea difundido a las áreas involucradas en la operación y seguimiento del SED.

Asimismo, no se tienen empatadas las fechas definidas en el manual de políticas y procedimientos del SED para recolectar los datos y procesarlos con lo que se lleva en la práctica.

Los detalles de lo encontrado en cada variable se describen a continuación.

3.1 AREAS QUE PARTICIPAN EN LA MEDICIÓN

Elemento	Observaciones
3.1.1 El SED tiene operando al menos un año.	Aunque los primeros esfuerzos de implementación del SED en el municipio iniciaron desde el 2016, su operación formal fue hasta diciembre 2017. Por lo que él SED lleva en operación únicamente 6

	meses.
3.1.2 Las áreas que participan en el SED son al menos el 50% del total de las áreas definidas en el organigrama y representan al menos el 60% del gasto operativo.	Actualmente participan en el SED el 100% de las dependencias municipales y paramunicipales.
3.1.3 Cada área participante tiene, en el archivo general del sistema, su fólder o archivo electrónico o documental sobre los datos aportados y generados al SED.	En la Jefatura de Planeación y Evaluación se tienen los datos de los resultados y el avance de los indicadores de las dependencias en Excel; adicionalmente, la información de los medios de verificación se tiene en nube digital. Por otra parte, se recomienda que una vez este en operación el software en el que se administrara el SED "OperGob" se cree un apartado en el que cada área pueda archivar los datos y evidencias que aportan para el SED.

3.2 CALENDARIO Y PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Elemento	Observaciones
3.2.1 Definición y documentación del calendario para la recolección de datos (mensual y/o anual según corresponda). Ejemplos; a) Los datos son recolectados a más tardar el día 5 de cada mes, b) los formatos son entregados el día 20 de cada mes.	En la práctica se notifica trimestralmente por oficio a cada una de las dependencias y, posteriormente, se les otorgan 4 días hábiles para que reporten sus datos. Adicionalmente en las políticas 3.4 y 3.5 del manual de políticas y procedimientos del SED se incluye lo relativo al periodo asignado para la recolección de datos.
3.2.2 Existencia de un lineamiento que asegure la actualización del calendario.	Actualmente el manual no incluye ningún lineamiento relacionado al tema. Se recomienda incluir lineamientos al respecto, por ejemplo: "política 3.5.4, indica que la Jefatura de Planeación y Evaluación deberá generar el calendario del año siguiente durante el último mes del año en curso y deberá ser revisado una vez por trimestre".
3.2.3 Existencia de un lineamiento que asegure la difusión del calendario cuando éste sufra ajustes o	Actualmente el manual no incluye ningún lineamiento relacionado al tema.

actualizaciones.	
3.2.4 Definición del proceso para la recolección de datos, tanto de manera escrita como gráfica.	En el manual de políticas y procedimientos del SED, en el apartado B, se define con puntualidad el proceso escrito; además en el grafico 5 se presenta de manera grafica el proceso para la recolección y procesamiento de datos y generación de resultados.
3.2.5 Definición de los conceptos de “Dato No Disponible (N/D)” y “Dato No Aplica (N/A)”, aun y cuando los indicadores estén diseñados para que esto no suceda.	Ambos conceptos se definen en el manual de políticas y procedimientos del SED en el apartado B, políticas 3.5.4.1 y 3.5.4.2.

3.3 TABLAS Y FORMATOS

Elemento	Observaciones
3.3.1 Existencia de tablas y formatos respectivos para la recolección de datos (versión impresa o electrónica).	La Jefatura de Planeación y Evaluación tiene de manera impresa y digital un formato en el que se reporta el avance de sus indicadores y se incluye una URL que direcciona a la carpeta que está en la nube digital donde se encuentra toda la evidencia que sustenta los datos reportados.
3.3.2 Explicación de las tablas y formatos en el Manual General.	En el manual de políticas y procedimientos no se explica el método de captura para los formatos de recolección de datos. Al respecto, se recomienda hacer una guía técnica donde se explique a los enlaces el proceso para reportar sus indicadores y se incluya el formato utilizado para la recolección de datos. Esto en el caso de continuar realizando la recolección de datos mediante los formatos Excel utilizados para ello; de lo contrario si se utilizara el nuevo software denominado “Opergob” para tal cometido, entonces el manual de dicho software deberá incluir la explicación para capturar los campos correspondientes.
3.3.3 Definición de fechas y tiempos para la distribución de tablas y formatos, o en su caso carga de datos en software, a las áreas participantes en el sistema de ED.	Actualmente no se incluye en el manual ningún lineamiento relativo a las fechas y tiempos para la distribución de los formatos ni para que los enlaces carguen sus datos.

3.3.4 Existencia de lineamientos que aseguran la revisión y/o actualización de tablas y formatos (impresas o digitales) tanto internamente (dentro del área responsable del SED) como externamente (con las áreas participantes).	Actualmente no se incluye en el manual ningún lineamiento relativo a la revisión y/o actualización de los formatos utilizados para recabar datos.
---	---

3.4 CALENDARIO PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

Elemento	Observaciones
3.4.1 Definición del calendario para el procesamiento de datos (mensual y/o anual según corresponda).	En la práctica se tiene como control interno un archivo Excel en el que se definen las fechas en las que se hará el procesamiento de datos, sin embargo, no se tiene definido un calendario oficial para dicho cometido ni para ser consultado por las áreas involucradas. El manual de políticas y procedimientos del SED por su parte, en la política 3.5 y sus derivados menciona los periodos establecidos para el procesamiento de datos.
3.4.2 Existencia de un lineamiento que asegure la revisión y/o actualización del calendario para el procesamiento de datos.	Actualmente no se incluye en el manual ningún lineamiento relativo a la revisión y/o actualización del calendario; puesto que no se cuenta con un calendario oficial en el que se definan las fechas para el procesamiento de datos.

3.5 METODOLOGÍA DE PROCESAMIENTO

Elemento	Observaciones
3.5.1 Definición y documentación de la metodología para el procesamiento de datos (incluyendo variables y constantes, fórmulas, unidades de medida, cruce de datos, fuente de datos externos –INEGI, Conapo, etc.-).	En el manual de políticas y procedimientos del SED, el capítulo IV, apartado C describe la metodología utilizada para el procesamiento de datos.
3.5.2 Existencia de formatos especiales (hojas	Actualmente se procesan los datos en los formatos Excel que se tienen en la Jefatura de Planeación y

de cálculo o programa computacional) para el procesamiento de datos.	Evaluación para recabar los datos.
--	------------------------------------

3.6 VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

Elemento	Observaciones
3.6.1 Definición de un mecanismo que indique cómo y cuándo verificar, corregir o explicar cualquier dato que pueda ser cuestionado.	Actualmente en la práctica se analizan los datos y, cuando se llega a identificar que los datos no son verificables, se hace una observación en el formato de recolección de datos y se envía por correo para que el área solvente en un promedio de 3 días la aclaración solicitada. En la norma en el manual de políticas y procedimientos del SED en el capítulo VI, apartado C, política 3.7.1, se describen los criterios sobre cómo y cuándo verificar, corregir o explicar cualquier dato posiblemente cuestionado.
3.6.2 Definición y existencia de rangos o bandas de comportamiento numérico para cada resultado y/o indicador. (Establecimiento de pisos y techos numéricos).	Actualmente se están desarrollando las fichas técnicas de cada uno de los indicadores en donde se establecerá el rango de meta aceptable para el indicador, así como la línea base.
3.6.3 Definición de cuando un indicador no se procesará debido a datos cuestionados.	En el manual de políticas y procedimientos del SED, la política 3.5.9, apartado B, capítulo IV, hace referencia a los “resultados no generados por datos imprecisos” y describe los pasos a realizar para declararlos como tal, aunque estos se enmarcan en el tema de “auditoría al desempeño”.
3.6.4 Existencia de un registro de indicadores no generados debido a datos cuestionados y se informa al respecto en el informe anual, señalando las causas.	Actualmente no se lleva un registro de los indicadores en los que se identifican datos imprecisos, aunque se hizo un análisis para la actualización de los indicadores en 2018 en donde se hicieron observaciones en un archivo Excel identificando cuáles indicadores fueron reportados adecuadamente y contaban con sus debidos medios de verificación.
3.6.5 Se tiene definido un período de tiempo para la verificación de datos y resultados.	En la práctica se recaban y verifican los datos trimestralmente. En el manual, el capítulo IV, define lineamientos respecto a “la generación y verificación de resultados”. Además, se define la auditoría que debe realizarse ocasionalmente para verificar los resultados. Se recomienda empatar el

	plazo aplicado en la práctica con lo definido en el manual, en la política respectiva.
--	--

3.7 ALMACENAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS

Elemento	Observaciones
3.7.1 Existencia de archivos electrónicos y/o impresos clasificados por área participante y por año.	En la Jefatura de Planeación y Evaluación se lleva un archivo impreso y digital de los resultados, y las fuentes de información presentadas como evidencia, además se tienen cargados los archivos en una nube virtual. En la versión impresa únicamente se clasifica por año, mientras que en la versión digital se clasifica por trimestre, por año y por dependencia.
3.7.2 Existencia de un respaldo electrónico y/o impreso respecto de los datos y resultados.	En la Jefatura de Planeación y Evaluación se lleva un archivo impreso y digital de los resultados, y las fuentes de información presentadas como evidencia, además se tienen cargados los archivos en una nube virtual.
3.7.3 Los archivos impresos y/o electrónicos del SED son o serán parte del acervo documental en el proceso de entrega-recepción y se cita en el listado del inventario documental.	En la práctica aún no se reciben los formatos de entrega-recepción, pero se tiene contemplado que todos los datos archivados formen parte del acervo documental para el proceso de entrega-recepción. En cuanto al manual del SED, no incluye lineamientos sobre procesos de entrega-recepción final o de dependencia (cambio de titular), por lo que se recomienda sean incluidos algunos básicos.

3.8 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elemento	Observaciones
3.8.1 Están definidos y documentados en el manual del SED las reglas, actores y tiempos para realizar las evaluaciones del desempeño, ya sea por actores internos y/o externos.	En el manual de políticas y procedimientos del SED, capítulo V, se definen lineamientos básicos para realizar evaluaciones de desempeño, por actores internos o externos.
3.8.2 Entre las reglas para realizar evaluaciones del desempeño se incluyen criterios de género o grupo de edad, de modo que puedan ubicarse los	En el manual SED, capítulo V, lineamiento 6, se describe lo solicitado de manera muy básica, por lo que las descripciones deben ser ampliadas en contenido y alcance.

<p>impactos que se tienen en los diferentes estratos y grupos sociales.</p>	
<p>3.8.3 Entre las reglas para realizar evaluaciones del desempeño se incluye quien o quienes deberán dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en el reporte de evaluación de modo que se llevan a cabo y generen los impactos deseados.</p>	<p>En el manual SED, capítulo V, política 7, se define que el encargado del PbR y el titular de la dependencia o paramunicipal con la que se llevó a cabo la evaluación, deberán dar seguimiento a las recomendaciones emitidas.</p>
<p>3.8.4 En el manual del SED se establece que los resultados de las evaluaciones internas y/o externas, y todos los insumos y costos utilizados para realizarlas, deben ser del conocimiento público.</p>	<p>En el manual del SED, capítulo V, política 5, se señala que los resultados de las evaluaciones deberán ser públicos y contener al menos la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Datos generales de la unidad administrativa municipal responsable de dar seguimiento a la evaluación. b) Si el evaluador es externo la forma de su contratación. c) Tipo de evaluación contratada y objetivos de esta. d) Base de datos e información utilizada para realizar la evaluación. e) Los instrumentos de recolección de información tales como cuestionarios, entrevistas, formatos, etcétera. f) La metodología empleada para realizar la evaluación del desempeño. g) Resumen ejecutivo describiendo los principales hallazgos y recomendaciones del evaluador (interno o externo).
<p>3.8.5 En la práctica los resultados de las evaluaciones internas y/o externas son públicos así como su costo, es decir están publicados en la página de Internet.</p>	<p>Actualmente no se ha realizado ninguna evaluación interna, en cuanto a evaluaciones externas se han realizado algunas de los fondos federales FISM, FORTAMUN y FORTASEG de los ejercicios fiscales 2015, 2016 y en proceso 2017; la información al respecto está publicada en la sección de transparencia del portal web del gobierno municipal.</p>
<p>3.8.6 Para la contratación de evaluadores externos están las reglas definidas para llevarla a cabo.</p>	<p>En el manual no existen este tipo de lineamientos. Se recomienda agregar en el manual al menos lineamientos básicos al respecto.</p>

4. INFORMES Y REPORTES DEL ÁREA

El presente Rubro diagnóstica si los resultados obtenidos son redactados, ordenados y graficados correctamente para que expresen puntualmente la situación de la organización y en consecuencia se tomen las mejores decisiones.

Por lo anterior es que se revisan los lineamientos concernientes a la elaboración del informe anual, la presentación y descripción de tablas, gráficos y la difusión de informes y reportes parciales y/o anuales.

Al respecto se encontró que, dado que la operación formal del SED inicio a finales del 2017. En la práctica aún no se han realizado informes parciales o anuales y por lo tanto no ha sido atendido ninguno de los elementos considerados en este rubro. No obstante, en la norma algunos de los elementos relacionados a los informes y reportes si están considerados con políticas puntuales en el manual de políticas y procedimientos del SED.

A continuación, se detallan las observaciones para cada variable.

4.1 ELABORACIÓN DEL INFORME ANUAL

Elemento	Observaciones
4.1.1 Existencia de un lineamiento que indique la obligatoriedad de elaborar un reporte general anual impreso y/o electrónico sobre los resultados obtenidos por el SED.	En el manual de políticas y procedimientos del SED en el capítulo VI, apartado B, política 4.3, se menciona la elaboración y contenido del Informe Anual, lo cual debe ser una obligación de la Coordinación de Planeación y Evaluación.
4.1.2 Existencia de un informe anual impreso y/o electrónico sobre los resultados del SED desde su primer año de funcionamiento hasta el año actual.	Actualmente no se ha realizado ningún informe anual de manera formal sobre los resultados obtenidos en el SED, únicamente se hizo un análisis por parte de un externo sobre la pertinencia y resultados del primer trimestre 2018 del SED.

4.2 PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS

Elemento	Observaciones
4.2.1 El informe anual incorpora información suficiente para juzgar	Actualmente no se ha realizado ningún informe anual sobre los resultados del SED y, por lo tanto, no se ha contemplado este punto.

desempeños históricos (datos actuales y años pasados).	
4.2.2 El informe anual vincula los resultados con las metas y objetivos definidos por la organización.	Actualmente no se ha realizado ningún informe anual sobre los resultados del SED y, por lo tanto, no se ha contemplado este punto.
4.2.3 El informe anual vincula los resultados con el presupuesto u otros datos financieros (ahorros, relación costos vs desempeños, etc.).	Actualmente no se ha realizado ningún informe anual sobre los resultados del SED y, por lo tanto, no se ha contemplado este punto.
4.2.4 El informe anual incorpora datos para comparar con otros municipios, estados o empresas públicas o privadas.	Actualmente no se ha realizado ningún informe anual sobre los resultados del SED y, por lo tanto, no se ha contemplado este punto.
4.2.5 Las tablas y gráficos contienen una explicación e interpretación sobre el significado de los datos y resultados presentados.	Actualmente no se ha realizado ningún informe anual sobre los resultados del SED y, por lo tanto, no se ha contemplado este punto.

4.3 DIFUSIÓN DE INFORMES Y REPORTEES

Elemento	Observaciones
4.3.1 Disponibilidad de informes y reportes en el Internet (de manera constante).	Actualmente no se ha realizado ningún informe anual sobre los resultados del SED y, por lo tanto, no se ha contemplado este punto.
4.3.2 Los informes y reportes elaborados <u>están disponibles</u> de manera constante en formato impreso y/o electrónico (archivo institucional, oficinas públicas, etc.) y <u>se entrega un CD al Archivo Municipal</u> conteniendo informes y reportes generados en el año.	Actualmente no se ha realizado ningún informe anual sobre los resultados del SED y, por lo tanto, no se ha contemplado este punto.
4.3.3 Se distribuyen	Actualmente no se ha realizado ningún informe

resúmenes de los informes y reportes a través de trípticos, folletos o CD a organismos civiles, cámaras empresariales, universidades o centros educativos, entre otros.	anual sobre los resultados del SED y, por lo tanto, no se ha contemplado este punto.
---	--

5. COMUNICACIÓN E INTERRELACIÓN

El quinto rubro diagnosticado se refiere a la comunicación e interrelación entre los involucrados y participantes en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), la cual debe darse de manera constante, ordenada y programada. Puesto que, si la comunicación e interrelación es limitada, difícilmente el SED podrá mejorarse y adaptarse a las necesidades actuales y futuras de la organización.

Para comprobar dichos preceptos, se consideran dentro del proceso de diagnóstico las variables referidas a talleres internos, comunicación con las áreas, programa de incentivos, consejos consultivos y la vinculación con otros gobiernos y entes públicos o privados.

De lo anterior se observó que el presente rubro fue donde se identificaron más áreas de oportunidad, ya que de los elementos con los que se cumple únicamente fue de manera parcial, es decir, se tienen lineamientos, pero no se lleva a la práctica o se lleva en la práctica, pero de manera informal y sin ser regulado por lineamientos puntuales.

En este sentido las principales áreas de oportunidad identificadas son:

- Desarrollar un Plan Anual de Trabajo y un Plan Anual de Capacitaciones.
- Crear un programa de capacitación sobre SED dirigido a los nuevos empleados.
- Formalizar la comunicación con las áreas para obtener sus opiniones sobre la operación del SED y socializar entre ellos los resultados obtenidos.
- Crear un programa de incentivos que estimule el buen desempeño de las áreas municipales y su personal.
- Gestionar la creación de un consejo consultivo interno y/o externo que contribuya con sus opiniones a enriquecer el SED.
- Formalizar una vinculación con otros gobiernos y entes vinculados a la evaluación del desempeño, lo cual generara al municipio aprendizaje de nuevas herramientas y referencias sobre buenas prácticas.

A continuación, se describe lo ubicado en cada una de las variables del presente rubro.

5.1 TALLERES INTERNOS

Elemento	Observaciones
5.1.1 Existencia de lineamientos que indiquen la obligación del área responsable del SED por	En el manual de políticas y procedimientos del SED, capítulo IV, apartado 5, subapartado A, política 5.1, se cita la responsabilidad del encargado del PbR/SED respecto a la organización de talleres de

organizar talleres de asesoría, capacitación, información y/o actualización.	capacitación en la materia.
5.1.2 Existencia de un inventario de materiales impresos o electrónicos para los talleres de capacitación (presentaciones, manuales, ejercicios, etc.).	La Jefatura de Planeación y Evaluación cuenta con un archivo en el que se guardan de manera impresa todos los materiales utilizados para asesorías y/o capacitaciones en materia de PbR/SED, que incluye oficios, listas de asistencia, entre otros.
5.1.3 Existencia de un programa anual de talleres de capacitación, información y/o actualización sobre evaluación del desempeño. Especialmente a los representantes de las áreas participantes en el SED.	Actualmente la Coordinación de Planeación y Evaluación, quien es responsable de operar el SED no cuenta con un Plan Anual de Trabajo ni con un Plan Anual de Capacitaciones.
5.1.4 Existencia de una relación o lista de los talleres realizados a la fecha para capacitar y/o actualizar a los empleados sobre la evaluación del desempeño. Esta capacitación debe realizarse cuando menos una vez al año.	Se tiene un registro de los materiales, oficios y listas de asistencia de los talleres y capacitaciones que han sido impartidos hasta la fecha, sin embargo, no se cuenta con un listado o relación como tal en donde se concentren o mencionen todos los talleres y capacitaciones que han sido impartido a los enlaces.
5.1.5 Existencia de un programa de capacitación especial para los nuevos empleados, con el propósito de que se involucren y familiaricen con el tema.	Actualmente no se cuenta con un programa de capacitación sobre SED para los nuevos empleados, por lo que se recomienda utilizar como base el material que se tiene sobre capacitación en el sistema de evaluación para generar un programa que le permita al personal de nuevo ingreso familiarizarse con el SED.

5.2 COMUNICACIÓN CON LAS ÁREAS

Elemento	Observaciones
5.2.1 Definición de un mecanismo que recoja y procese las opiniones,	En la práctica se realizan actividades de interacción, usualmente unilaterales, es decir, directamente con los enlaces para conocer sus opiniones. Se

sugerencias y comentarios tanto del personal gerencial como del personal operativo (conductor de un camión recolector de basura, mecánico, secretaria, operador de maquinaria, etc.) respecto de la funcionalidad del SED y de los indicadores.	recomienda el diseño, documentación e implementación de mecanismos como <i>focus group</i> , donde cada cierto tiempo se consulte de manera colectiva al personal operativo y gerencial (no únicamente enlaces) sobre la funcionalidad del SED.
5.2.2 Existencia de un programa/calendario de difusión interno sobre los resultados parciales y finales generados por el SED.	Actualmente no se da difusión dentro de las áreas sobre los resultados que han obtenido en el reporte de sus indicadores. Se recomienda hacer reuniones con los enlaces y titulares de las dependencias para compartir los resultados del SED, los cuales deben ser incluidos posteriormente en el informe del sistema de evaluación.
5.2.3 Disponibilidad de los nombres de los responsables de la operación y administración del SED en el edificio principal o en la página de Internet.	Actualmente se lleva únicamente de manera interna el control de los enlaces responsables de la operación y administración del SED. Se recomienda incluir en la sección de transparencia del portal web del gobierno municipal un listado con los enlaces responsables de operar el SED.

5.3 PROGRAMA DE INCENTIVOS

Elemento	Observaciones
5.3.1 Existencia de un programa de incentivos entre las áreas municipales por alcanzar mejores resultados en los indicadores de desempeño.	Actualmente no existe ni opera un programa de incentivos basado en desempeño.
5.3.2 Está plasmado en los lineamientos del SED los tipos de incentivos y responsables de operar este programa.	En el manual de políticas y procedimientos del SED, capítulo IV, apartado C, política 5.3, se describen los lineamientos sobre el programa de incentivos y sanciones, en ellos se incluyen los tipos de incentivos y el procedimiento básico para otorgarlos. Se recomienda poner en práctica lo establecido en el manual referente a este punto.

5.4 CONSEJOS CONSULTIVOS

Elemento	Observaciones
5.4.1 Existencia de un Consejo consultivo interno, donde participan funcionarios y/o empleados de diferentes áreas, para analizar y recomendar sobre la mejora del SED, sus indicadores, así como su uso para la toma de decisiones.	Actualmente no existe un consejo consultivo interno, ni se mostró evidencia de que se incluyera este tema en el manual de políticas y procedimientos del SED.
5.4.2 Existencia de un Consejo consultivo externo para la mejora del SED.	Actualmente no existe un consejo consultivo externo, ni se mostró que se incluyera este tema en el manual de políticas y procedimientos del SED.
5.4.3 En caso de existir un Consejo consultivo externo, éste posee un reglamento de operación, donde se definen lineamientos sobre; a) Su conformación por integrantes de la sociedad civil (mínimo el 50%) b) Número de reuniones y frecuencia (preferentemente tres veces al año) c) La emisión de observaciones y recomendaciones del Consejo sobre los indicadores y el SED.	Actualmente no existe un consejo consultivo externo y por lo tanto no se cuenta con lo solicitado en este punto.

5.5 VINCULACIÓN CON OTROS GOBIERNOS Y ENTES (PÚBLICOS, PRIVADOS Y CIVILES) Para esta Variable NO es necesario que sus elementos estén plasmados en reglamentos, guías o manuales. Siendo una práctica es suficiente, sin embargo deberán presentarse documentos comprobatorios tales como diplomas, certificado o acta de participación, etc.

Elemento	Observaciones
5.5.1 Se comparten resultados, experiencias y/o lecciones aprendidas de manera formal	Actualmente no se han compartido experiencias ni prácticas con otros gobiernos o entes ya sea públicos, privados o civiles.

(acuerdos de colaboración), con otros gobiernos, organismos públicos, universidades, organismos civiles, etc., sobre la evaluación del desempeño.	
5.5.2 Se pertenece o se participa en una asociación, consorcio o colectivo cuyo propósito es fortalecer la evaluación del desempeño y compartir resultados y experiencias.	El gobierno municipal, participó en el Programa SINDES en periodos anteriores y, actualmente, participa en la Agenda para el Desarrollo Municipal del INAFED.
5.5.3 Se han acudido a foros, congresos o seminarios, organizados por terceras personas, para presentar las experiencias propias del SED.	Hasta el momento no se ha acudido a eventos alusivos al tema de evaluación del desempeño, para presentar los avances y experiencias del SED propio. Únicamente se hizo mención de que se acudió a una capacitación sobre PbR impartida por la Auditoría Superior del Estado de Chihuahua en donde se compartió, de manera general, la experiencia del municipio en cuanto al SED.

IV. RESULTADOS SOBRE LA ENTREVISTA A USUARIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

El presente apartado tiene como objetivo ilustrar de manera general el grado o nivel de operación y adopción del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) en algunas de las áreas de la organización. Se pretende, en otras palabras, conocer la perspectiva del usuario, confirmar que el sistema opera, que es entendido y usado por los usuarios, que sus reglas se aplican de forma regular, que hay comunicación entre los responsables y los enlaces de las áreas, que existe capacitación, entre otros.

Para este ejercicio de verificación, basado en entrevistas con los enlaces, se entrevistó a personal de las áreas de:

- Seguridad Pública
- Sindicatura
- Instituto de la Mujer

A continuación, los comentarios y opiniones vertidos por los participantes en las entrevistas, los cuales no están redactados en el mismo orden en que se llevaron a cabo las entrevistas:

1. Utilización de los indicadores y sus resultados para elaborar el presupuesto

Uno de los enlaces entrevistados comenta que se cuenta con Programas Presupuestarios que forman parte del PbR en los cuales se mide el desempeño mediante indicadores y en este mismo formato se incluye el presupuesto mismo que siempre debe estar empatado con el presupuesto que tiene definido Finanzas para todas las dependencias.

Otro enlace menciona que se están haciendo los primeros esfuerzos para consolidar la utilización de indicadores y posteriormente sirvan como base o punto de referencia para elaborar el presupuesto de cada dependencia.

Un tercer enlace menciona que están en un trabajo inicial de trabajar los indicadores formalmente para que sean utilizados los resultados como base para la elaboración del presupuesto y así sea para el resto de las dependencias.

2. Recolección de datos e identificación de las fuentes adecuadas

Al respecto un enlace comenta que los datos se recaban directamente con las áreas dentro de seguridad pública, mediante oficio y personalmente. Se tienen identificados los datos más no se corrobora con ellos que los datos sean

confiables. Únicamente algunas áreas mandan evidencia de sus datos por voluntad propia, pero la mayoría sólo pasan sus datos.

Otro enlace menciona que la recolección de datos se hace mediante oficios a cada una de las áreas de su dependencia, además se hace una verificación en los sistemas disponibles y de los documentos que se envían como evidencia.

Finalmente, otro enlace mencionó que se mandan oficios a las áreas para solicitar los datos que se requieren, la información que se recibe como evidencia es un oficio en el que vienen los datos necesarios para el indicador, algunas veces se mandan estadísticas y graficas como evidencia; pero la mayor parte de los casos únicamente se manda el dato y no se verifica si la fuente que respalda a ese dato era la adecuada.

3. Personal asignado al área para operar el sistema de evaluación

En este tema los tres enlaces manifestaron que son los responsables directos de operar el sistema de evaluación en sus dependencias y que cuentan con el apoyo de personal administrativo y operativo para ejercer tal función. Señalaron que no carecen de personal para operarlo, encontrándose las áreas de oportunidad en otros temas. Por otro lado, mencionaron que la responsabilidad de fungir como enlaces del SED fue acordada internamente, pero sin ningún tipo de documento oficial que respalde que fueron nombrados “enlaces”.

4. Recepción de capacitación sobre el sistema de evaluación

Un enlace menciona que ha participado en dos capacitaciones en PbR que fueron impartidas por el gobierno municipal para todas las dependencias. En cuanto a las políticas existentes sobre el sistema de medición no se tiene conocimiento ni se han impartido capacitaciones al respecto.

Otro enlace menciona que ha participado en capacitaciones en PbR impartidas por el gobierno municipal mediante terceros las cuales fueron dirigidas para todas las dependencias. Además, se señala que por parte de la Coordinación de planeación y evaluación se han realizado asesorías y mesas de trabajo para explicar el proceso de operación del SED.

Un tercer enlace menciona que ha recibido algunas asesorías por parte del personal de planeación para actualizar indicadores y explicar el proceso de operación del sistema de evaluación.

5. Utilidad de los indicadores para tomar decisiones en el área

Un enlace comenta que no hay mucho involucramiento por parte de los encargados del área y a pesar de que los indicadores arrojan información relevante para la toma de decisiones, los resultados no son considerados actualmente en el área para tomar decisiones.

Por su parte otro enlace comenta, que internamente si son tomados en cuenta los indicadores para la toma de decisiones. Esto debido a que la dependencia debe presentar un informe de actividades trimestral y previo a la realización del informe se juntan todos los involucrados de las áreas para analizar también los indicadores y así considerarlos para la toma de decisiones, además de incluirlos en su informe de actividades.

El otro enlace por su parte comenta que, si se utilizan los indicadores para identificar como esta la situación en su dependencia, esto en relación con las funciones que deben desempeñar como instituto y para analizar cuáles son aquellas áreas de oportunidad en las que hay que prestar más atención.

6. Dónde, cómo y cuándo el titular del área analiza los indicadores

Uno de los enlaces comenta que, solamente él es responsable de validar la información y el titular únicamente firma de enterado sin analizar los indicadores.

Otro enlace menciona que siempre que se recaba información se le presenta a la titular para que analice y valide la información que será presentada.

Un tercer enlace menciona que cada que se hará el envío de información a la Coordinación de Planeación y Evaluación mediante oficio, previamente es revisada con la titular para que valide la información con su Vo.Bo.

7. Indicadores registrados en el sistema (pertinencia, actualización, utilidad)

Un enlace afirmó que durante 2018 algunos indicadores han sido modificados para que no se dupliquen en su concepto y otros fueron ajustados en redacción con el objetivo de que fuesen más claros y comprensibles. Asimismo, dichos ajustes fueron aprovechados para generar nuevos indicadores que arrojaran información de mayor utilidad para las áreas operativas y administrativas.

Por otro lado, el enlace agrego que se eliminaron varios indicadores y las dependencias en general ahora cuentan con menos indicadores, pero los que se poseen son de mayor calidad que los que originalmente se tenían.

El otro enlace menciona que los indicadores han beneficiado mucho a las dependencias en general, esto debido a que ayudan a tener un mayor control y formalizar varios procesos que únicamente se llevaban en la práctica de manera informal. Además, comenta que aún existen áreas de oportunidad en los indicadores, pero que han sido mejorados y se espera que continúen siendo actualizados para que cada vez sean de mayor impacto.

Otro enlace menciona que es importante identificar los resultados en cada periodo para ir corrigiendo las fallas y que los indicadores que actualmente se poseen son los adecuados para permitirles atender aquellas áreas de oportunidad que son identificadas.

8. Dificultad para recolectar los datos

Un enlace comentó que en términos generales no tiene dificultades para recolectar los datos que requiere para sus indicadores.

Otro enlace comenta que únicamente se tenía dificultades con un indicador que no era adecuado pero que ya fue corregido y con la práctica cada vez es más fácil el proceso de recolección de datos.

Por su parte, otro enlace menciona que con algunos indicadores se ha tenido dificultad, esto debido a que las áreas no tienen organizada su información y, por lo tanto, es difícil identificar los datos por trimestre o semestre ya que únicamente llevaban un registro general al año.

9. Inclusión en el proceso de entrega-recepción (final o de área) de un reporte sobre los indicadores y sus resultados

Un enlace comenta que no se tiene contemplado en su área hacer un reporte sobre los indicadores y sus resultados para el proceso de entrega-recepción.

Otro enlace comenta que debe ser una obligación incluir un reporte sobre sus indicadores y resultados para el proceso de entrega-recepción. Esto debido a que es un insumo importante para la siguiente administración y por lo tanto en su área si será incluida esta información, pero desconoce si las demás dependencias también lo harán.

Finalmente, otro enlace menciona que desconoce si considerarán en el proceso de entrega-recepción un reporte sobre los indicadores y resultados de su dependencia.

10. ¿Conoces o has leído el manual de políticas y procedimientos del sistema de evaluación?

Los enlaces entrevistados mencionan que no se tiene conocimiento sobre el manual de políticas y procedimientos del sistema de evaluación del desempeño. Y que sería importante hacer difusión de este para que sea del conocimiento de todas las dependencias y principalmente de los enlaces encargados de operar el SED.

11. Áreas de oportunidad del sistema

Los enlaces que fueron entrevistados mencionan que identifican las siguientes áreas de oportunidad que deben ser atendidas para mejorar la operación del SED:

- Incluir el FORTASEG en el SED incluyendo todo su anexo técnico, así como incluir dentro del PbR todas las aportaciones y subsidios federales.

- Hacer el trabajo más integral ya que algunas veces se requiere de otras áreas para recabar información, las cuales no tienen conocimiento sobre el tema ni disposición para hacer llegar la información.
- Fomentar que los titulares de las dependencias se involucren en el tema para dar la importancia que requiere el sistema de evaluación para la toma de decisiones.
- Formalizar y socializar entre todas las dependencias el manual de políticas y procedimientos del sistema de evaluación del desempeño para que sea la base que guie la operación del SED.
- Otorgar apoyo por parte de otras entidades a la Coordinación de Planeación y Evaluación para operar el SED. Por ejemplo; mediante un consejo que apoye en la revisión formal de los avances reportados trimestralmente, en el cual se tome en cuenta a la ciudadanía para dar difusión de los resultados del municipio y así mejorar la percepción ciudadana y la credibilidad en el que hacer del gobierno municipal.
- Continuar revisando la pertinencia de los indicadores ya que en cada periodo algunos pueden llegar a quedar obsoletos por lo que es importante verificarlos constantemente para garantizar que sean los adecuados.